

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE**  
**TRABALHO TEMPORÁRIO NA NORTEMPO PORTUGAL**

**CARINA SOFIA TEIXEIRA CRUZ**

**OUTUBRO — 2019**

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

#### **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHO TEMPORÁRIO NA NORTEMPO PORTUGAL**

**CARINA SOFIA TEIXEIRA CRUZ**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)**  
**DRA. IRINA BAÍA (NORTEMPO)**

**OUTUBRO — 2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus pais ensinaram-me que a vida é o que conseguimos alcançar com o nosso esforço. Ensinaram-me que as pessoas são o mais importante e que a marca que deixamos nos outros é o mais importante, porque é isso que irá permanecer para sempre. Por isso, se esta etapa está concluída deve-se a todas as pessoas que de uma forma ou de outra passaram pelo meu caminho e ajudaram nesse sentido.

Quero, assim, agradecer à minha orientadora de estágio Irina Baía. Obrigada pela oportunidade que me deu de poder crescer a nível pessoal e profissional. Obrigada às minhas colegas de equipa: Bianca, Liliana e Bruna. Obrigada por tudo o que me passaram durante o estágio. Obrigada pela vossa paciência em responderem a todas as minhas dúvidas.

Obrigada à Professora Doutora Helena Jerónimo pela ajuda, dicas e conhecimentos que me ajudaram a melhorar a qualidade do meu trabalho.

Aos meus amigos e família. Não sei por onde começar, pois todos eles desempenharam um papel importantíssimo desde que entraram na minha vida. A verdade é que tenho a melhor família e amigos do mundo! Não vou escrever um texto sobre cada um, pois se o fizesse não iria conseguir resumir em poucas folhas. Quero que saibam que sem vocês eu não sou ninguém e que sem o vosso carinho, mesmo distantes (ou perto), não iria chegar até aqui. Obrigada por contribuírem para a minha felicidade. A todos vocês: Ricardo, Carlinha, Rú, Su, Cari, Aninhas, Igo, Vany, Carol Monteiro, Carol Meneses, Filipe, Jessi, Castanha, João Primo. Meus pequenos grandes amores. Obrigada!

À minha avó. A minha avó, que sempre foi uma companhia para mim, que ouve as minhas histórias e que conta as dela. Obrigada avó por gostares tanto de mim.

Por fim aos mais importantes, os meus pais e irmão que são os meus pilares. Obrigada aos meus pais por serem um exemplo a seguir e por me ajudarem em todos os momentos do meu percurso. Não sei como conseguem, mas desde a minha infância que estão a encantar a minha vida. Acabo a dizer que, tenho os melhores pais do mundo. E a finalização de mais uma etapa, é para vocês.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	2
1.1 Processo de Recrutamento e Seleção	2
1.2 Recrutamento: conceito e tipos	5
1.2.1 Técnicas de Recrutamento	8
1.3 Seleção	11
1.3.1 Técnicas de Seleção	11
1.4 Subcontratação, Externalização ou <i>Outsourcing</i>	15
1.4.1 As vantagens e desvantagens da subcontratação	15
1.5 Trabalho Temporário (TT)	16
CAPÍTULO II – ESTÁGIO CURRICULAR	18
2.1 Caracterização da organização	18
2.2 Descrição das atividades do estágio	20
CAPÍTULO III – ANÁLISE CRÍTICA	23
3.1 Confronto entre a Revisão da Literatura e as atividades desenvolvidas no estágio	23
3.2 Questionário aplicado no âmbito do estágio curricular	26
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES	27
4.1 Conclusão	27
4.2 Limitações	29

BIBLIOGRAFIA	30
ANEXOS	33
Anexo 1 – Registo no <i>website</i> da Nortempo	33
Anexo 2 – Ofertas de emprego no <i>website</i>	33
Anexo 3 – Software <i>Ahrnet</i>	34
Anexo 4 – Processo de Recrutamento e Seleção – <i>Ahrnet</i>	34
Anexo 5 – Publicação oferta de emprego no <i>website</i> através do <i>Ahrnet</i>	35
Anexo 6 – Publicação oferta de emprego no <i>website</i> da através do <i>Ahrnet</i>	35
Anexo 7 – Relatório do candidato exportado do <i>Ahrnet</i>	36
Anexo 8 – Relatório do candidato exportado do <i>Ahrnet</i>	36
Anexo 9 – Relatório do candidato exportado do <i>Ahrnet</i>	37
Anexo 10 – Folheto utilizado nas entrevistas	38

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**ADF** – Análise e Descrição de Funções

**ETT** – Empresa de Trabalho Temporário

**CV** – Curriculum Vitae

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**TFM** – Trabalho Final de Mestrado

**TT** – Trabalho Temporário

**RH** – Recursos Humanos

**R&S** – Recrutamento e Selecção

## RESUMO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e em constante mudança, revelando-se essencial o processo de recrutar e selecionar candidatos qualificados. É por isso crucial investir nas pessoas. O processo de recrutamento e seleção (R&S) propõe responder ao ambiente enfrentado pelas empresas, obtendo um conjunto de pessoas elegíveis para a seleção através das práticas de recrutamento.

O presente relatório é o resultado do estágio curricular realizado na empresa Nortempo – Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, S.A., durante o qual houve o contacto com o mercado de trabalho na área do R&S, com o intuito de terminar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. As atividades do estágio focalizaram-se no trabalho temporário (TT).

O relatório começa por dar conta da revisão da literatura explicando o que é o recrutamento, a seleção e algumas das temáticas associadas a estas duas fases e o que as constituem. De seguida, descreve-se como é o processo de R&S na Nortempo, bem como todas as atividades realizadas durante o estágio. Esta aprendizagem no contexto particular de uma empresa é depois confrontada, de forma analítica e crítica, com a revisão da literatura.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Trabalho temporário; Estágio; Nortempo.



## **ABSTRACT**

The labor market is increasingly competitive and constantly changing, so it is fundamental to modify the process of recruiting and selecting qualified candidates. It is crucial to invest in people. The Recruitment and Selection process (R&S) aims to respond to the competitive environment faced by companies, obtaining a set of people eligible for selection through recruitment practices.

This paper describes the internship that I've done in Nortempo - Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, S.A. company. During the internship I had contact with the R&S area, with the purpose of finishing my master's degree in Human Resource Management. The focus was temporary work.

The literature review describes topics such as recruitment, selection and some of the themes related with these two R&S phases. What it comes next is the description of the R&S process in Nortempo and all the activities that I've done. All the knowledge that I've acquired is then confronted in an analytical and critical way with the literature.

**Keywords:** Human Resources; Recruitment and Selection; Temporary work; Internship; Nortempo.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado após a concretização de um estágio curricular na empresa Nortempo - Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, S.A., na área de Recrutamento e Seleção (R&S). A escolha pelo estágio como TFM recaiu essencialmente pelo facto de querer aproveitar o ganho de competências profissionais ao mesmo tempo que concluía o Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ministrado no ISEG, Universidade de Lisboa.

O R&S é uma área extremamente importante para as organizações, dado que é um processo que pretende garantir a atração e consequente contratação dos melhores e mais adequados profissionais mediante a realidade de cada empresa. É um processo moroso e que envolve custos e se não for bem planeado e executado, pode originar desmotivação, *turnover* e afectar a imagem da empresa.

No âmbito do estágio o foco foi o trabalho temporário (TT). No contexto de crise económica, o TT tornou-se uma componente fundamental no mundo laboral. As empresas, com o objetivo de reduzir custos, observam-no como uma alternativa. Acabam, então, por existir empresas de trabalho temporário (ETTs) responsáveis por gerir este tipo de Recursos Humanos (RH). As empresas que optam por este tipo de recrutamento, de modo a não criarem uma ligação efetiva e mais séria com o colaborador, têm vantagens, mas apresentam dificuldades para os colaboradores e recrutadores.

Para a elaboração do presente relatório de estágio, considerou-se importante incluir informações adicionais sobre as dificuldades que os recrutadores da Nortempo associam ao processo de R&S de TT. Para tal, foram realizados inquéritos a dez técnicos.

Os objetivos deste relatório passam por descrever o ciclo de aprendizagem e experiência profissional de todo o processo de R&S de trabalhadores temporários e analisá-lo, de forma crítica, face ao confronto com o que atesta a literatura na área. No que diz respeito à estrutura do trabalho, em primeiro lugar apresenta-se a revisão da literatura, onde é explanado o processo de atração e escolha de candidatos, métodos e técnicas. Em segundo lugar, apresenta-se a empresa, dando conta da sua caracterização, descrevendo os serviços que detém. Em terceiro lugar, surge a análise crítica, ou seja, o confronto entre o que nos ensina a literatura e a prática concreta do estágio, e de seguida, o curto inquérito elaborado por mim: metodologia aplicada, análise e discussão de resultados. Por último, seguem-se as conclusões e limitações.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 Processo de Recrutamento e Seleção**

Mudanças constantes e imprevisíveis tornaram-se características do ambiente laboral que se vive atualmente. Deve haver flexibilidade por parte das empresas por forma a conseguirem se manter competitivas perante tais mudanças (Karabasevic *et al.*, 2015). A competitividade resulta numa maior preocupação com a contenção de custos e com a contratação de colaboradores qualificados. O R&S e os RH de uma organização tornaram-se parte da gestão estratégica (Karabasevic *et al.*, 2015; Souza, 2013). O investimento que é feito é justificado, pois boas contratações e a retenção de colaboradores aptos são a base de uma empresa bem-sucedida (Cappeli, 2010 *cit in* Souza, 2013). É o processo através do qual se começa a constatar a relevância das pessoas, não apenas como funcionários,

mas como parceiros. Observa-se como uma das ferramentas de gestão de pessoas mais importantes nas organizações (Guimarães e Arieira, 2005 *cit in* Baylão e Rocha, 2014).

Num mercado tão competitivo, as empresas ambicionam contratar indivíduos que acrescentem valor (Baylão e Rocha, 2014). O R&S visa chegar a profissionais que detenham as características primordiais para o exercício das funções (Coradini e Murini, 2009). Ainda, um bom processo de R&S é estrategicamente significativo (Spencer, 2004 *cit in* Ofori e Aryeetey, 2011). Se as organizações não planearem o processo com atenção e cuidado, podem ter de suportar problemas consideráveis, mas se o processo for eficaz, pode contribuir para uma redução no *turnover* e consequente aumento da produtividade (Coradini e Murini, 2009; Ofori e Aryeetey, 2011). Todas as empresas procuram se destacar dos concorrentes, maximizando os lucros e reduzindo os custos (Ferreira e Soeira, 2013). A finalidade do R&S deve ser a de obter o número e a qualidade de trabalhadores necessários de modo a satisfazer as necessidades ao menor custo possível (Armstrong, 2009 *cit in* Ofori e Aryeetey, 2011).

O R&S observa-se como uma sequência de fases, evidenciando-se como uma atividade racional e planeada (Rees e French, 2010). Os três estágios do R&S são definição de requisitos (descrição de funções, termos e condições laborais), atração de candidatos (revisão e avaliação de fontes alternativas de candidatos dentro e fora do ambiente laboral) e seleção (entrevistas, testes, avaliação, consulta de referências, *assessment centres*) (Armstrong, 2009 *cit in* Ofori e Aryeetey, 2011). Este ordenamento lógico é visto como essencial para alcançar limites mínimos de eficácia (Rees e French, 2010).

Antes de dar propriamente início ao processo de R&S, é fundamental que a organização tenha a Análise e Descrição de Funções (ADF) atualizada. Rego *et al.* (2015) afirma ser a espinha dorsal da GRH, por ser a antecâmara do R&S, bem como de várias

outras práticas de GRH, como a avaliação de desempenho ou as recompensas. Apresenta-se na GRH como uma área designada a analisar o conteúdo de uma ou mais funções numa organização e respetivo contexto envolvente. É um processo estruturado e organizado cujo objetivo passa por conhecer o conteúdo das funções numa empresa.

A ADF tem três componentes: (a) descrição detalhada das tarefas; (b) especificação da função; (c) métricas de desempenho. A componente (a) baseia-se naquilo que o colaborador faz, como faz e em que circunstâncias, sendo que não há um modelo universal. É normalmente constituído por identificação da função (título, posição a nível hierárquico, componente salarial, etc.); objetivos; deveres e responsabilidades; materiais e/ou equipamentos (condições físicas) a serem manuseados e a nível social (número de pessoas com as quais tem de interagir); e outras condições como benefícios e regalias, regime do contrato de trabalho, sazonalidade, etc. A (b) corresponde ao que é requerido, isto é, atributos pretendidos para um bom desempenho da função. Por outras palavras, *skills*, conhecimentos e as competências necessárias. As métricas (c) refletem as expectativas quanto à função, o desempenho e os resultados esperados (Rego *et al.*, 2015). A ADF permite precisar com mais detalhe as características dos futuros colaboradores, e com isto, antecipar a sua adaptação ao cargo, através do exímio conhecimento das funções (Rego *et al.*, 2015).

Segundo Foot e Hook (2005), faz sentido tratar o recrutamento e a seleção separadamente porque, apesar da ligação que existe entre ambos, requerem *skills* distintas. E, na prática, podem ser realizadas por pessoas/departamentos diferentes. Por exemplo, a decisão de seleção não pode ser atribuída a uma agência, mas a atividade de recrutamento pode (Rees e French, 2010). Por meio das práticas de recrutamento, obtém-se um conjunto de pessoas elegíveis para a seleção (Costa e Moraes, 2008).

Os processos de R&S variam de acordo com os objetivos da empresa, capacidade financeira, meio em que está inserida e postos de trabalho a preencher. O R&S é um modelo constituído por várias fases, designadamente, análise do trabalho/funções; recrutamento; seleção; atribuição dos candidatos aos cargos; observação do desempenho dos candidatos selecionados e por fim, avaliação do processo de R&S, isto é, do desempenho dos indivíduos escolhidos (Rego *et al.*, 2015).

O R&S tem vindo a ser considerado cada vez mais importante, à medida que as empresas começaram a considerar os RH, cada vez mais, como uma fonte de vantagem competitiva (Rees e French, 2010). O mercado laboral está cada vez mais desafiante, tornando-se fundamental gerir com eficácia e eficiência o processo de R&S. É primordial investir nas pessoas (Costa e Moraes, 2008).

## **1.2 Recrutamento: conceito e tipos**

De acordo com Chiavenato (2008, p. 165), o “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes” de cumprir certas funções. Ou seja, define-se como a forma de atrair candidatos que ajudem a organização a alcançar os objetivos (Glueck, 1978 *cit in* Absar, 2012). Recrutar nada mais é do que chamar, atrair e procurar pessoas qualificadas (Ferreira, 1999 *cit in* Coradini e Murini, 2009). Passa por atrair ou “convidar” profissionais com o perfil pretendido a entrarem no processo de seleção (Coradini e Murini, 2009). Resume-se ainda a técnicas utilizadas para preencher posições em aberto no presente ou que poderão surgir (Lacombe, 2005 *cit in* Souza, 2013).

Deve ser desenvolvido um plano de recrutamento alinhado com a posição a preencher, incluindo estratégias que funcionaram no passado e simultaneamente ideias inovadoras (ASH, 2003). Assim, passa por várias fases: a decisão de preencher uma

vaga/posição, definição do perfil, e, por fim, escolha do tipo de recrutamento, se será interno, externo, misto (Aires 2007, *cit in* Baylão e Rocha, 2014).

O recrutamento interno acontece quando a empresa opta por colaboradores para os cargos por preencher (casos de transferência ou promoção) (Rego *et al.*, 2015; Almeri *et al.*, 2013; Boldrin *et al.*, 2012). Defende-se que devem primeiramente ser considerados os colaboradores da empresa, especialmente para o preenchimento de vagas hierarquicamente superiores (Cascio, 2010 *cit in* Ofori e Aryeetey, 2011). As vantagens são a rapidez, mais económico, originar competição positiva e aumento da motivação (Coradini e Murini, 2009). Este aumento pode ser visto como uma estratégia para diminuir o *turnover* (Marras, 2000 *cit in* Souza, 2013). Uma vantagem ainda é a obtenção prévia de informações acerca dos candidatos, uma vez que o seu desempenho é conhecido, representando maior segurança e aproveitando-se os investimentos em formação (Boldrin *et al.*, 2012; Chiavenato, 2009; Rocha, 1997 *cit in* Baylão e Rocha, 2014). As desvantagens são o bloqueio de novas ideias e experiências, aposta na rotina atual, conflito de interesses devido ao ressentimento dos não promovidos, e redução da criatividade e da inovação (Chiavenato, 2006; Coradini e Murini, 2009).

No recrutamento externo recorre-se ao mercado (Rego *et al.*, 2015). Existem dois tipos de abordagem do recrutamento externo: direta e indireta (Chiavenato, 2009 *cit in* Baylão e Rocha, 2014). A direta acontece através da empresa quando esta recorre aos media para a divulgação das vagas (Aires, 2007 *cit in* Baylão e Rocha, 2014). A indireta verifica-se ao optar por empresas de recrutamento, ou quando não tem os meios para o processo de R&S (Câmara *et.al.*, 2003 *cit in* Baylão e Rocha, 2014). As variáveis tempo e custo são tidas em conta, pois o custo será menor, quanto maior for o tempo disponível do recrutador para proceder à análise da base de dados e referências (Boldrin *et al.*, 2012). As vantagens do recrutamento externo são o desenvolvimento de novas experiências,

surgimento de novas ideias, um olhar diferente sobre os problemas ou processos internos, e ainda, redução de custos de formação, já que a pessoa já se encontra teoricamente qualificada (Souza, 2013; Coradini e Murini, 2009). Ou seja, “aumenta o capital intelectual, pois inclui novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional” (Boldrin *et al.*, 2012, p. 164). Através deste recrutamento encontram-se profissionais com a experiência que muitas vezes os colaboradores internos, apesar de terem potencial, não possuem (Coradini e Murini, 2009). As desvantagens apontadas são a demora do processo, a margem de erro é superior e perda de tempo decorrente da adaptação ao ambiente organizacional. Por outro lado, os colaboradores atuais apresentam uma moral inferior e menos compromisso devido a um sentimento de desvalorização. Os candidatos têm um percurso profissional desconhecido à empresa, sendo por isso menos seguro (Boldrin *et al.*, 2012; Chiavenato, 2002 *cit in* Souza, 2013). É mais caro, exigindo gastos no imediato com certas atividades (anúncios, agências de recrutamento, etc.) (Boldrin *et al.*, 2012). Nem sempre é acessível para todas as empresas, pelos gastos incorridos da formação para habituação do novo colaborador à empresa (Coradini e Murini, 2009).

No recrutamento misto, misturam-se os recrutamentos interno e externo, com o objetivo de alcançar um maior número de candidatos qualificados. Atualmente é o que mais se aplica pelo fato de usar duas fontes e por fornecer informações sobre os profissionais, que facilitam o processo de escolha (Almeri *et al.*, 2013). Apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por um deles (Aires, 2007 *cit in* Baylão e Rocha, 2014).

Tendo em conta as organizações que recrutam frequentemente e com possibilidades limitadas de candidatos, há que se colocar em prática um plano de recrutamento contínuo, mesmo antes de surgir uma oportunidade (ASH, 2003). Este processo é bilateral, a organização escolhe um candidato e o profissional decide a que



empresa se juntar (Araújo e Garcia, 2009 *cit in* Almeri, *et al.*, 2013). Um dos propósitos das empresas é passar uma imagem positiva (Weeratunga 2003, *cit in* Absar, 2012). É preciso ter-se em atenção o tempo despendido, os custos e a otimização da fase posterior, a seleção (Coradini e Murini, 2009).

### **1.2.1 Técnicas de Recrutamento**

Não há uma única maneira de recrutar, assim o objetivo será publicar as informações acerca dos postos de trabalho disponíveis por diversas vias e de forma atrativa (Rees e French, 2010; Almeri *et al.*, 2013). As principais técnicas de recrutamento externo são anúncios em jornais e revistas, referências de colaboradores, agências de emprego, feiras de emprego, contatos com escolas técnicas e Universidades e com empresas que atuam no mesmo sector de indústria, os sindicatos, métodos de abordagem informais, *e-recruitment* (Boldrin *et al.*, 2012; Rego *et al.*, 2015). Ainda, através da própria base de dados da empresa (Araújo e Garcia, 2009 *cit in* Almeri *et al.*, 2013). Vejamos as técnicas mais usadas:

**a) Base de dados** - É composta por candidaturas espontâneas e outras utilizadas em processos de recrutamento anteriores, bem como de CVs que foram remetidos via *e-mail* ou de registos no *site* da organização. Deve ser uma das primeiras a ser utilizada, pois é económica e facilita o processo tornando-o mais rápido, caso algum desses candidatos seja válido (Quintela, 2016; Araújo e Garcia, 2009 *cit in* Almeri *et al.*, 2013).

**b) Criação e publicação de anúncios** - Os anúncios de emprego são uma forma clássica de fazer recrutamento (Sousa *et al.*, 2006 *cit in* Campos, 2018). Nestes é descrita a organização, a indicação do lugar a preencher, requisitos, condições oferecidas e um contacto de referência (Campos, 2018). O anúncio é geralmente a primeira informação a que os potenciais candidatos têm acesso (Barber e Roehling, 1993 *cit in* Waldner, 2012).

Deve ter duas funções: motivar a se candidatarem (partilhando informações sobre a oferta) e restringir as candidaturas às pessoas com o perfil mais indicado (explicitam-se os conhecimentos, *skills*, traços de personalidade, atitudes) (Barber, 1998; Belt e Paolillo, 1982; Burmann, Schaefer, e Maloney, 2008; Newman e Lyon, 2009; Gatewood, Gowan, e Lautenschlager, 1993 *cit in* Waldner, 2012; Sackett e Laczo, 2003 *cit in* Waldner, 2012). Um anúncio deve seguir a lógica do *Awareness-Interest-Desire-Action* (AIDA). Estes quatro fatores são (1) atrair atenção; (2) provocar interesse na posição por preencher; (3) suscitar o desejo de serem selecionados, levando-os a se candidatarem; (4) ação, ou seja, efetivamente a candidatura (Rego *et al.*, 2015).

**c) E-recruitment** - O surgimento da *internet* tem causado imensas transformações e teve também impacto no recrutamento (Van Hove e Lievens, 2007; Lievens e Chapman, 2010 *cit in* Rego *et al.*, 2015). “O aumento do uso da *internet* é provavelmente o desenvolvimento mais significativo no campo de recrutamento no início do século XXI” (Rees e French, 2010, p. 182). É o recrutamento através da *internet*, via *e-mail*, ou com auxílio de ferramentas tecnológicas que permitam a receção e triagem dos CVs *online* (Rego *et al.*, 2015). Tem-se tornado cada vez mais uma forma rápida e económica de encontrar profissionais qualificados com diversas características e em locais completamente distintos, facilitando o andamento do processo (Araújo e Garcia, 2009 *cit in* Almeri *et al.*, 2013). Permite o acesso a mais pessoas (Crail, 2007 *cit in* Rees e French, 2010). Assim, os empregadores relatam que o recrutamento *online* facilitou a procura e o seu crescimento ocorreu não só pela sua grande cobertura, mas também pelo custo reduzido (Campos, 2018). Todavia, existem poucas evidências de que leva a melhores candidatos (Rees e French, 2010). É o meio através do qual a procura por emprego acontece maioritariamente (Rees e French, 2010). É frequente receber candidaturas espontâneas por *e-mail*, substituindo a carta de apresentação com o *Curriculum Vitae*

(CV). Algumas das formas utilizadas são: *sites* próprios das organizações na qual os candidatos podem inserir os seus dados e adicionar anexos permitindo um tratamento mais fácil dos dados (Rego *et al.*, 2015). Assim, o ser *online* traz benefícios para os empregadores, tais como a rapidez, redução dos custos e a ausência de limites geográficos. Quanto aos candidatos, é mais fácil, mais rápido e mais conveniente enviar um CV ou pesquisar por um *site* do que ler uma secção de uma revista (Whitford, 2003 *cit in* Rees e French, 2010).

**d) Redes sociais** - Nos dias que correm a tecnologia representa uma grande fatia do nosso quotidiano, principalmente através do uso das redes sociais (Almeri *et al.*, 2013). São canais onde ocorre um grande fluxo e passagem de informação e vieram possibilitar o contacto visual evitando deslocações de grandes distâncias (Machado e Tijiboy, 2005 *cit in* Almeri *et al.*, 2013). As pessoas utilizam-nas para se conectar. As agências de emprego tiram proveito desta ferramenta como forma de observar os comportamentos de possíveis candidatos, tendo em conta o que expõem *online*. Podem com isso concluir se se adequam à vaga e à cultura organizacional. Esta pesquisa é útil, pois, para além de traçar um perfil, permite que os candidatos possam tornar a sua imagem mais atraente aos empregadores, e com isto aumentar a possibilidade de serem seleccionados (Almeri *et al.*, 2013). Um dos *sites* que veio inovar o conceito de rede social e com maior destaque é o *Facebook*. Este inclui uma série de ferramentas que permitem a comunicação e partilha de informações entre os seus utilizadores (Educause, *apud* Gonçalves, 2012). Recuero (2009a, p. 172, *cit in* Almeri *et al.*, 2013) defende que “o *Facebook* é hoje um dos sistemas com a maior base de utilizadores no mundo”. O *Linkedin* surgiu em 2002 e enquadra-se também como *software* social (Vargas, 2011 *cit in* Almeri *et al.*, 2013). Os profissionais que procuram tornar-se mais bem-sucedidos nas redes sociais são o público-alvo. Tornou-se a maior rede profissional da *internet* e tem vindo a contribuir para a conexão de profissionais por

todo o mundo com o objetivo de ser tornarem cada vez melhores. São partilhadas informações e oportunidades de emprego em mais de 200 países (Almeri *et al.*, 2013).

### **1.3 Seleção**

Após o recrutamento, é necessário escolher o candidato com as *skills* pretendidas, inicia-se então a seleção (Kim e Ployhart, 2018; Absar, 2012). “É o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas” (Rego *et al.*, 2015, p. 230). Os candidatos são inevitavelmente comparados com um padrão de referência com base nas características da vaga em aberto (Aires, 2007; Chiavenato, 2006 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013). O propósito será apontar a pessoa mais compatível, considerando a cultura organizacional e os valores do candidato, isto é, quem melhor irá executar as tarefas e agregar valor à organização por intermédio do seu trabalho (Baylão e Rocha, 2014; Lamcobe, 2005 *cit in* Boldrin *et al.*, 2012; Almeri *et al.*, 2013). Quando os candidatos têm um perfil em que aparentam não se adaptar facilmente, significa que poderão não estar muito tempo no emprego, resultando em custos para a empresa (Boldrin *et al.*, 2012). É uma das funções mais importantes de GRH, pois, em caso de erro, dificulta o desempenho organizacional (Dessler, 2007 *cit in* Absar, 2012).

#### **1.3.1 Técnicas de Seleção**

Diante das técnicas de seleção existentes, uma das questões que surgem é relativamente ao carácter preditivo das mesmas. Ou seja, a sua capacidade de prever o sucesso de um candidato no desempenho futuro da função (Rego *et al.*, 2015). As metodologias empregues na seleção são válidas, desde que aplicadas por profissionais responsáveis e com a capacidade para fazê-lo (Baylão e Rocha, 2014). O propósito destas

ferramentas ou técnicas são o de observar e analisar os candidatos para posteriormente comparar com os requisitos exigidos. Será bom adotarem um caráter prognóstico como forma de prever comportamentos futuros do mesmo como colaborador da empresa (Knapik , 2008 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013).

As técnicas de seleção podem ser a triagem curricular, entrevistas de seleção, provas situacionais, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, de desempenho e de integridade, personalidade e provas ou testes de conhecimento ou de capacidade (Knapik, 2008 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013; Oliveira, 2009 *cit in* Baylão e Rocha, 2014; Chiavenato, 2009 *cit in* Baylão e Rocha, 2014).

**a) Triagem curricular** - Avaliação do CV com o propósito de perceber e decidir se o candidato dispõe dos requisitos mínimos de experiência profissional, formação académica, etc. (Bohlander, Scott e Sherman, 2005 *cit in* Coradini e Murini, 2009). As novas tecnologias possibilitam o fácil envio do CV, proporcionando uma primeira triagem de modo a justificar, ou não, a marcação de uma entrevista (Sahay, 2015 *cit in* Campos, 2018). Concluí-se que a sua estrutura deverá incluir as “informações sobre a formação académica, experiência profissional, realizações e posições de responsabilidade, interesses e registo académico” (Watkins e Johnston, 2000 *cit in* Meagher, 2017, p.78). Deve estar em conformidade com a descrição do trabalho (Yang, 2009 *cit in* Meagher, 2017). Através do CV surgem ainda perguntas sobre experiências anteriores e verificação de referências. Mas recorrer apenas a análise curricular não é suficiente para obtermos uma imagem real da pessoa. Muitos candidatos não sabem vender uma “boa imagem” de si e não colocam informações relevantes, pelo que convém combinar com outras técnicas, como é o exemplo da entrevista (Coradini e Murini, 2009).

**b) Entrevistas telefónicas e presenciais** - A entrevista de seleção é o momento em que o entrevistador tem como objetivo conhecer o candidato. É a técnica mais aplicada.

(Knapik, 2008 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013; Ferreira e Soeira, 2013). É defendido na literatura que a entrevista é a técnica que vai ter maior influência na decisão final. A entrevista de seleção deverá passar por cinco etapas, nomeadamente a preparação da mesma, do ambiente, conteúdo, comportamento do candidato, encerramento e avaliação. A preparação para a entrevista resume-se aos seus objetivos específicos, inclui fazer uma leitura do CV, ter o maior número de informações do candidato e do cargo. Relativamente ao ambiente, é preciso ter-se atenção para que não ocorram interferências externas no decorrer da entrevista. Deve ser privado e confortável, sem pressão de tempo e sem receios. O conteúdo diz respeito às informações do candidato que serão exploradas. O comportamento do candidato corresponde à forma como irá reagir perante determinadas situações. Deve ocorrer um encerramento leve, pelo que o entrevistador deverá fazer algum sinal que mostre que a entrevista está a terminar e ainda informar sobre próximos passos no processo. Logo após a conversa deve ser elaborada a avaliação do candidato e feito esse registo no imediato (Chiavenato, 2009 *cit in* Baylão e Rocha, 2014; Baylão e Rocha, 2014). As entrevistas podem ser individuais, isto é, apenas com a presença de um entrevistador ou com mais (Rego *et al.*, 2015). Existem ainda dois tipos de entrevistas: entrevista situacional (ou, entrevista orientada para o futuro) e a baseada na experiência (entrevista comportamental). Rees e French (2010) defendem que a conversa deve ser estruturada de modo a seguir certas perguntas que espelhem o perfil do candidato, possibilitando uma previsão do desempenho futuro com o maior rigor possível. É um mecanismo também capaz de transmitir ao candidato as informações sobre a organização e a vaga em aberto, com o propósito de fornecer uma visão realista do que se espera no trabalho. De acordo com Tan e Graham (2009), na entrevista não estruturada o entrevistador não tem perguntas formuladas. Menciona certos pontos de interesse à medida que surgem, além de fazer perguntas de acompanhamento.

**c) Provas e testes** - As provas situacionais são uma forma de verificar como é que candidato iria reagir perante uma situação de trabalho real (Knapik, 2008 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013). As provas ou testes de conhecimento ou de capacidade pretendem medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigidos, bem como o grau de capacidade para realizar essas tarefas (Baylão e Rocha, 2014). Os testes de personalidade servem para analisar diversos traços de personalidade. Estes exigem a participação de um psicólogo ao serem aplicados e interpretados (Baylão e Rocha, 2014). Os testes psicológicos devem ser adotados “por profissionais credenciados em psicologia diferencial e organizacional com domínio sobre o método estatístico”, servindo para traçar um perfil com as características psicológicas (Carvalho, 2007 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013, p.43).

**d) Dinâmicas de grupo** - São uma oportunidade para serem aplicados exercícios ao grupo e constatar como se comportam os candidatos, ou seja, verificar a sua capacidade de trabalho em equipa (Knapik, 2008 *cit in* Ferreira e Soeira, 2013).

“A escolha das técnicas de seleção deve obedecer às especificações do cargo” (Ferreira e Soeira, 2013, p. 54). Knapik (2008) reforça a importância da adoção de mais de uma técnica no decorrer do processo, de modo a poder assegurar bons resultados, dado que algumas têm pouca capacidade de prever o comportamento dos possíveis candidatos (Ferreira e Soeira, 2013; Rees e French, 2010). Muitas organizações tomam decisões de seleção confiando quase exclusivamente no resultado de entrevistas (Rees e French, 2010). Esse e outros métodos de seleção muito utilizados, geralmente não são de confiar por não preverem o desempenho futuro. Assim, é extremamente importante obter uma avaliação realista do processo de todos os envolvidos, incluindo dos candidatos bem-sucedidos ou não.

Pilbeam e Corbridge (2006, *cit in* Rees e French, 2010) indicam que decisões incorretas diminuem a eficácia organizacional, invalidam recompensas e estratégias de desenvolvimento e podem ter um impacto negativo nos superiores que têm de integrar nas suas equipas trabalhadores inapropriados. Nenhuma empresa pretende contratar candidatos desqualificados (Dessler, 2014 *cit in* Campos, 2018).

#### **1.4 Subcontratação, Externalização ou *Outsourcing***

A subcontratação (externalização ou *outsourcing*) tem-se tornado um dos temas mais discutidos. Observa-se um enorme recurso por parte de empresas por todo o mundo, que subcontratam várias das suas atividades. No caso de GRH, atividades como a formação, R&S, entre outras, por exemplo (Rego *et al.*, 2015). Mas de que se trata a subcontratação? Existem diversas definições na literatura. Consiste no desempenho de certas atividades da organização, que não as nucleares, por empresas externas (Quinn e Hilmer, 1994 *cit in* Rego *et al.*, 2015). Posto isto, entende-se que a empresa não deverá subcontratar as atividades nas quais é competente, e que são considerados como recursos “valiosos, raros, dificilmente imitáveis e insubstituíveis” (Rego *et al.*, 2015, p. 691). Isto relaciona-se com a perspectiva baseada nos recursos. É uma perspectiva baseada na ideia de que os recursos e competências duma empresa terão uma ação estrategicamente superior do que o ambiente externo. A empresa deverá optar por subcontratar atividades não nucleares, ganhando tempo para se focar nas suas competências estratégicas (Rego *et al.*, 2015).

##### **1.4.1 As vantagens e desvantagens da subcontratação**

As vantagens desta prática para as empresas são a redução de custos dado que a empresa terceirizada é mais competitiva, logo tem custos mais reduzidos e consegue



alcançar economias de escala que a própria não conseguiria; o acesso a tecnologias, profissionais e competência fora do seu espectro; aumento dos níveis de qualidade, consequência da exigência e pressão que poderão incorrer por parte da empresa-cliente; a flexibilidade atingida nos picos de procura (por exemplo, na altura do Natal é de conhecimento geral que ocorre o reforço do *staff*, pelo que o *outsourcing* permite o não comprometimento permanente, evitando custos fixos necessários nesses picos, mas desnecessários em épocas de procura inferior); partilha dos riscos do negócio com a empresa de *outsourcing*; e ainda, o tempo livre para se focarem nas atividades nucleares, visto que as restantes foram subcontratadas (Rego *et al.*, 2015).

Como qualquer outro processo, existem desvantagens associadas. Estas são a existência de custos de transação (tudo o que seja relacionado com a escolha dos subcontratados e negociação) em termos de medidas preventivas impedindo comportamentos impróprios; perda de informação pertinente acerca dos processos; perda de competências; dependência do fornecedor; prestação de serviços de má qualidade, conduzindo a uma insatisfação por parte de clientes e colaboradores; custos elevados, caso a empresa tenha que desempenhar novamente as atividades agora subcontratadas; pode-se verificar uma redução do bom desempenho dos subcontratados; resistência por parte dos colaboradores e sindicatos; a não possibilidade de escolha de uma empresa de *outsourcing* com maior capacidade e soluções que surja no mercado, devido ao contrato atual com outra empresa subcontratada (Rego *et al.*, 2015).

### **1.5 Trabalho Temporário (TT)**

Uma empresa de trabalho temporário (ETT) é definida por uma relação de emprego triangular, envolvendo o trabalhador temporário, a ETT e a empresa cliente. O trabalhador é contratado pela ETT, pelo que a relação de emprego é entre ambos (Forsyth,

2017 *cit in* Knox, 2018). Ocorre ainda a celebração do contrato de utilização de TT entre a empresa cliente e a ETT, que obriga a segunda, mediante retribuição financeira, a ceder um ou vários trabalhadores temporários. As ETTs são entidades que cedem temporariamente os seus trabalhadores a empresas clientes, diante de necessidades pontuais (Rego, *et al.*, 2015).

Nas ETTs o trabalho é marcado pela não continuidade. É muito distinto da relação de emprego tradicional caracterizada pela segurança, progressão na carreira, aumento salarial e benefícios sociais. Isto facilita uma maior flexibilidade na organização das empresas, permitindo minimizar riscos e responsabilidades e maximizar os lucros (Benach *et al.*, 2014; Standford, 2017 *cit in* Knox, 2018). A empresa-cliente tem menores custos, pois não precisa de remunerar os trabalhadores temporários em alturas de épocas baixas, nem pagar indemnizações quando dispensa pessoal. Tem acesso a competências (conseguidas através de formação) que não dispõe. Por outro lado, os trabalhadores temporários são mais desmotivados e menos leais e com dificuldades em assimilar a cultura organizacional. Estes trabalhadores conseguem aceder a informação importante que podem passar a outras empresas (Rego *et al.*, 2015).

O TT gera benefícios, contudo têm sido destacados problemas como a associação a trabalho precário e inseguro, intensivo e com uma remuneração inferior (Bosmans *et al.*, 2016; Forde *et al.*, 2015 *cit in* Knox, 2018). Quinlan (2012) indica que algumas são usadas de forma a não respeitar as leis de trabalho e outras obrigações, prejudicando a regulamentação estabelecida para manter padrões de trabalho mínimos e de proteção contra o emprego precário (Knox, 2018). O TT foi e continua a ser visto como pouco especializado e/ou qualificado, levando a estigmatização dos trabalhadores (Boyce *et al.*, 2007; Rego *et al.*, 2015).

As ETTs têm o potencial de desempenhar um papel positivo. Por exemplo, os trabalhadores podem inscrever-se em várias e aceitar a oportunidade que corresponda às suas necessidades e preferências. Além disso, estas investem nos que consideram serem os melhores e mais confiáveis (Rogers, 2000 *cit in* Knox, 2018). As ETTs tencionam que os trabalhadores estejam à disposição do cliente para um TT (Bronstein, 1991 *cit in* Liu *et al.*, 2010). Assim, estas precisam de atrair mão-de-obra disponível e apropriada (Purcell *et al.*, 2004). A capacidade de atrair e reter uma força de trabalho de temporários comprometidos influencia a sua vantagem competitiva (Breugel *et al.*, 2005 *cit in* Liu *et al.*, 2010). A escassez de pessoas qualificadas e o recrutamento constante conduz a que as ETTs mantenham e desempenhem um serviço de elevada qualidade para os seus trabalhadores temporários, com a finalidade de os atrair e reter (Mitlacher, 2006 *in* Liu *et al.*, 2010).

## **CAPÍTULO II – ESTÁGIO CURRICULAR**

### **2.1 Caracterização da organização**

A Nortempo - Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, S.A. é, como se pode ler no *website* da empresa, “um grupo ibérico de empresas que desde 1991, oferece serviços integrais de recursos humanos e organização”, por forma a auxiliar os seus clientes a serem “mais fortes, rentáveis e competitivos num ambiente dinâmico e em constante mudança” (Nortempo, 2018)<sup>1</sup>. A empresa detém uma rede de 35 agências por todo o território espanhol e conta com um total de cinco agências em Portugal. Estas

---

<sup>1</sup> <http://www.nortempo.com/conocenos>

situam-se nas localidades da Maia, São João da Madeira, Porto, Aveiro e Lisboa, sendo a agência central no Porto. Em Portugal, a empresa reúne um leque de 39 colaboradores, com média de idades entre os 23 e os 59 anos. A média de antiguidade é de 5 anos, e habilitações é a licenciatura. A equipa em que fui inserida é considerada a mais jovem do país.

As soluções apresentadas aos clientes são: trabalho temporário, recrutamento e seleção de pessoal, *outsourcing* e serviços especializados, serviços de *merchandising*, serviços de limpeza e consultoria de RH (Nortempo, 2018).

A solução de trabalho temporário disponibiliza um serviço qualificado (ampla base de dados constantemente avaliada e atualizada); rentável (transformação dos custos fixos em variáveis, o absentismo laboral é gerido e controlado); especializado (a Nortempo apresenta-se com ampla experiência na gestão de TT) (Nortempo, 2018).

O recrutamento e seleção de pessoal resume-se à procura, avaliação e recrutamento dos candidatos mais adequados que irão assinar contrato de trabalho diretamente com os clientes. É realizado um estudo e análise das tarefas, responsabilidades e conhecimentos exigidos. Após a análise do posto de trabalho, gera-se uma listagem com todos os critérios que devem ser satisfeitos e quais os instrumentos para proceder à seleção (Nortempo, 2018).

*Outsourcing* e serviços especializados é um serviço prestado através da Proser-Nortempo, em que é oferecido um sistema de GRH flexível e eficaz, que lhes permite externalizar tarefas auxiliares. Procede-se a uma adaptação dos procedimentos e metodologias às necessidades de cada cliente e projeto (Nortempo, 2018).

Os serviços de *merchandising* (Proser-Nortempo) baseiam-se na disposição de RH para o desenvolvimento do marketing empresarial e de promoção de produto, em qualquer cenário comercial ou evento (Nortempo, 2018).

Nos serviços de limpeza (Proser-Nortempo) são oferecidos serviços integrais em função das instalações e de tarefas a realizar. Executam e controlam o serviço, com controlos de qualidade permanentes (Nortempo, 2018).

Por último, a consultoria de RH resume-se a ajudar as empresas no que diz respeito à gestão e desenvolvimento de RH, contribuindo para melhorar o seu rendimento. Trata-se da assessoria de todos os processos de RH que têm de estar alinhados com a estratégia da empresa. São elaborados, junto com os clientes, projetos de desenvolvimento de pessoas, com o propósito de haver a adaptação às mudanças do mercado (Nortempo, 2018).

O estágio teve lugar na agência de Lisboa, que é responsável pela resposta aos pedidos dos clientes desde Leiria até ao Algarve, no departamento de trabalho temporário. O estágio desenrolou-se entre novembro de 2017 e fevereiro de 2018, perfazendo as 400h regulamentares.

## **2.2 Descrição das atividades do estágio**

A primeira tarefa que me passaram foi a publicação de anúncios de emprego, seguindo-se o agendamento de entrevistas presenciais. Os anúncios eram publicados em grande número nos *sites* de emprego (sapoemprego, netempregos, entre outros), no *site* da empresa (anexos 2, 5 e 6) ou nas redes sociais. De seguida, aprendi, não apenas como divulgá-los, mas também as regras básicas na criação dos mesmos. Um anúncio, segundo a lógica do *Awareness-Interest-Desire-Action* (AIDA), deve ser um resumo descritivo e atrativo da oferta de emprego incluindo certos pontos obrigatórios. Os anúncios são ferramentas utilizadas para chamar a atenção dos potenciais candidatos qualificados para as funções, daí a sua enorme importância. Nesse sentido, a tarefa considerada mais importante, e que deveria ser a primeira do dia, era a publicação dos anúncios. Sem isso,

não iríamos obter candidaturas e consequentemente não seriam concluídos os processos de recrutamento em aberto. Adquiri a noção de que teria de ter conhecimentos básicos acerca do negócio dos clientes, e as principais tarefas e responsabilidades e *skills* que os postos de trabalho exigiam para conseguir desempenhar o meu trabalho com êxito.

Foi-me, de seguida, explicado como fazer uma triagem curricular telefonicamente, mediante a oportunidade em aberto. Alguns cargos, mediante o que era requisitado pelo cliente, exigiam apenas que validássemos as pessoas através de entrevistas telefónicas, de modo a conseguir apenas reunir algumas informações cruciais. No início de novembro, assisti às primeiras entrevistas presenciais, tais como, empregadas de andares, de bar, ou seja, essencialmente hotelaria, com o propósito de executá-las de forma autónoma. No decorrer da entrevista era utilizado um folheto, como uma espécie de guião (com detalhes da posição em aberto) e que era posteriormente entregue aos candidatos. O guião era a descrição de funções com informação (que poderia estar completa ou não) acerca da empresa cliente, local, horário de trabalho, condições salariais, forma de pagamento, etc (anexo 10). Conforme os clientes, estas condições seriam apresentadas no momento da entrevista ou apenas após a seleção. A título de exemplo, no caso em que não eram apresentadas as condições salariais, isso acontecia, maioritariamente, porque não dispúnhamos dessa informação e os clientes solicitavam que questionássemos expectativas salariais.

A receção de candidaturas ocorria, predominantemente, via *e-mail*, ou através do *software* Arhnet (programa informático adotado recentemente na empresa), utilizado para gerir todo o processo de R&S (anexos 3 e 4). Os dados dos candidatos exibidos no programa advinham do registo no *site* da empresa (anexo 1). No programa eram introduzidos os pedidos dos clientes, onde eram associadas as ofertas de emprego publicadas através do Arhnet no *site* da empresa. Podíamos posicionar o candidato em

determinadas fases do processo (entrevista telefónica, entrevista presencial, entrevista no cliente, feedback do cliente, etc.), com as datas associadas a cada um destes eventos mencionados e respetivo *feedback* em cada, a ida ou não ao cliente e se por fim se foi selecionado e quando se iria dar início ao contrato de trabalho (anexo 4).

Pela metade do mês de novembro, foi-me pedido que procedesse à triagem curricular e consequente realização de entrevistas telefónicas. As minhas primeiras entrevistas presenciais, sem supervisão, realizaram-se também por esta altura. Foram quatro, no total, para os perfis de ajudantes de cozinha e empregados de mesa.

Mais tarde, requisitaram que procurasse candidatos para um cliente na área da restauração (ajudantes de cozinha, cozinheiros, pasteleiros, empregados de balcão e empregados de mesa). Deste modo, elaborei os anúncios, procedi à sua publicação, efetuei a triagem curricular e consequente realização de entrevistas presenciais. Após todos esses passos, elaborei um relatório (anexos 7, 8 e 9) sobre os candidatos para que fossem enviados ao cliente. Os clientes com os quais lidei ao longo do estágio, foram, maioritariamente ligados à área da hotelaria e restauração, transportes e logística, *call center*, e construção civil.

Durante os meses de dezembro e janeiro as minhas tarefas resumiram-se à criação e publicação de anúncios em diversos *sites* de emprego e redes sociais, receção de currículos, via *e-mail* ou via Arhnet, triagem curricular, contactos telefónicos, entrevistas telefónicas e presenciais e posterior seleção para envio de relatórios aos clientes.

## CAPÍTULO III – ANÁLISE CRÍTICA

### 3.1 Confronto entre a Revisão da Literatura e as atividades desenvolvidas no estágio

A Nortempo é uma empresa de gestão de RH e TT. Eu estava alocada à equipa de recrutamento de trabalho temporário a qual se baseava essencialmente na receção de pedidos por parte de clientes de diversos sectores de indústria (sobretudo hotelaria e restauração, indústria, construção, transportes e logística e *call center*). Assim, desenvolve uma relação com os trabalhadores de modo a que estes estejam à disposição do cliente, para um TT (Bronstein, 1991 *cit in Liu et al.*, 2010). É necessário atrair mão-de-obra qualificada e disponível para os trabalhos a realizar nos clientes (Purcell *et al.*, 2004). Os pedidos de recrutamento efetuados compõem-se por: número de candidatos e pelo descritivo de funções. Tal como defendido por Araújo e Garcia (2009 *cit in Almeri, et al.*, 2013), a organização opta por um candidato conforme o perfil desejado.

Aqui começa a ADF, tal como defendido por Rego *et al.*, (2015), é primordial que esta esteja atualizada. Apesar de ser considerada na literatura como a espinha dorsal da GRH, na Nortempo acabava muitas vezes por não se dar a devida relevância, mais pelo lado do cliente. Frequentemente não passam detalhadamente a descrição de funções, dificultando todo o processo de R&S que se segue.

O processo de R&S é oficialmente iniciado. A primeira etapa é o recrutamento, que segundo Jessen e Mirsky (2008) resume-se na procura por pessoas, tendo como objetivo atrair candidatos com o perfil desejado. Neste caso aplica-se o recrutamento externo, uma vez que a Nortempo recorre ao mercado. Mais concretamente a maneira



indireta, ou seja, quando a empresa cliente opta por empresas subcontratadas, neste caso a Nortempo (Câmara *et.al.*, 2003 *cit in* Baylão e Rocha, 2014).

Como se inicia o processo? As empresas devem, antes mesmo do início do recrutamento, se debruçar sobre o cargo a preencher (Ferreira e Soeira, 2013). Os anúncios de recrutamento estruturam-se tendo por base a ADF (Rego *et al.*, 2015). Tal como defende Campos (2018) os anúncios das consultoras de RH incluem: descrição da função (mais ou menos específica), local de trabalho, horário, requisitos e o *e-mail* de contacto (Campos, 2018). É muito utilizado o *e-mail* para receção de candidaturas, como também é defendido por Campos (2018). Ainda, no *website* da empresa (figs. 1 e 2 em anexo) há a possibilidade dos candidatos se inscreverem diretamente na oferta. As organizações utilizam os *sites* para publicar ofertas (Sahay, 2015 *cit in* Campos, 2018). É utilizado o *software Ahmet* para visualizar as candidaturas feitas através do *site*. Os *websites*, no qual se realiza o registo, permitem um tratamento muito mais fácil dos dados (Campos, 2018).

Na Nortempo recorre-se mais à publicação em *sites* de emprego, no *site* da empresa e nas redes sociais. É uma forma económica e rápida de encontrar profissionais em vários lugares (Almeri *et al.*, 2013). Não admira que, como menciona, Gary e French (2010) se esteja a tornar o modo preferido dos empregadores. Isto é, por outras palavras, o *e-recruitment*, que nada mais é que o processo conseguido através da *internet*, via *e-mail*, ou por meio de outras ferramentas que possibilitam a receção e triagem de candidaturas *online* (Cunha *et al.* 2010 *cit in* Campos, 2018).

A segunda etapa do R&S é seleção. Como indicado por Rees e French (2010) resume-se na escolha de uma pessoa, com a maior probabilidade de fazer “*match*” com a oportunidade. Antes de passarmos à análise curricular, recorria-se à base de dados, pois tal como afirma Quintela (2016), esta deve ser uma das primeiras fontes a ser utilizada. É

económica e torna o processo mais rápido. Passamos à triagem curricular. O fácil envio do CV *online* proporciona uma triagem de modo a justificar, ou não, a marcação de uma entrevista (Sahay, 2015 *cit in* Campos, 2018). Mediante o sector de indústria e a respetiva posição a receção de candidaturas pode ser superior ou inferior. Neste seguimento são contactados os candidatos telefonicamente. É feita uma pequena abordagem, no sentido de depreender a sua situação atual e se seria um perfil que faria “match”. É argumentado na literatura que, existem informações de pré-entrevista que servem para constatar a adequação do candidato a uma entrevista presencial (ASH, 2003).

Procede-se à marcação de entrevistas presenciais ou em grupo. Na Nortempo, o único meio de seleção são as entrevistas de seleção. Porém, na literatura, Rees e French (2010) argumentam que a decisão deve ser apoiada numa pluralidade de técnicas de seleção, uma vez que umas preveem melhor o comportamento e respetiva adaptação dos candidatos no futuro. Muitas organizações tomam decisões de seleção, confiando quase exclusivamente no resultado de entrevistas, tal como a Nortempo. Os erros de seleção resultam em atrasos e reduzem a eficácia organizacional (Pilbeam e Corbridge, 2006 *cit in* Rees e French, 2010). No decorrer das entrevistas presenciais, usam-se folhetos que servem como um guião de apresentação do cliente/posição (anexo 11). A entrevista assenta no guião construído a partir da ADF. Abordam-se questões como a experiência profissional anterior, habilitações literárias entre outras (Caetano *et al.*, 2007 *cit in* Campos, 2018).

Uma ETT como a Nortempo é responsável por trabalhos de cariz provisório (duração do trabalho). As ETTs geram uma forma de trabalho externalizado, marcado pela não continuidade (Benach *et al.*, 2014; Standford, 2017 *cit in* Knox, 2018). Sentem-se muitas dificuldades no recrutamento de TT. Tal como defende Knox (2018) é muito distinto da relação tradicional de emprego caracterizada pela segurança, progressão,

aumento salarial e benefícios sociais (Benach *et al.*, 2014; Standford, 2017). Gera benefícios, ao passo que têm sido referidos problemas pela associação a trabalho precário e inseguro, intensivo e com remuneração inferior (Bosmans *et al.*, 2016; Forde *et al.*, 2015 *cit in* Knox, 2018).

O recrutamento constante e a escassez de pessoas qualificadas conduz a que seja desempenhado um serviço de qualidade para os trabalhadores temporários, com a finalidade de os atrair e reter (Mitlacher, 2006 *cit in* Liu *et al.*, 2010). Uma das formas de retenção na Nortempo passa por contactar as pessoas mais responsáveis e confiáveis sempre que surge uma oportunidade. As empresas acabam por investir nos seus melhores colaboradores (Rogers, 2000 *cit in* Knox, 2018).

### **3.2 Questionário aplicado no âmbito do estágio curricular**

Tal como referido na introdução deste trabalho, realizei no decorrer do estágio curricular um pequeno questionário com o intuito de perceber as dificuldades sentidas pelos meus colegas no recrutamento de TT. Neste sentido, recorri ao método quantitativo, dado que recolhi os dados através de questionários. Os questionários foram aplicados por intermédio do *Google Forms* de forma a que o acesso fosse mais fácil e rápido. O questionário era composto por duas questões: (1) “Quais são os obstáculos que encontra no R&S de trabalho temporário e enumere-os por grau de dificuldade” e (2) “Com base na questão anterior, justifique o obstáculo que considerou o mais difícil”. Obtive 10 respostas.

No caso da primeira questão o maior obstáculo apontado foi encontrar candidatos que detenham as competências necessárias para a função (com 5 respostas a enumerar com o grau de dificuldade superior). As restantes 5 pessoas colocaram como maior obstáculo, a falta de compromisso dos candidatos; falta de confiança das pessoas em

relação ao TT; solicitação dos pedidos dos clientes com um prazo muito curto; condições económicas pouco favoráveis ao trabalhador.

Em resposta à questão número 2, que pede pela justificação à questão número 1, o consenso recaiu sobre a exigência por parte do mercado de pessoas mais qualificadas e formadas. Numa das respostas é ainda referida a crescente valorização da versatilidade de um candidato por parte das empresas que exigem formação e experiência em áreas distintas, difíceis de encontrar num só candidato. A falta de compromisso dos candidatos foi justificada com o facto de estes desistirem facilmente de processos de R&S de TT ao encontrar algo estável/fixo. A condição vivida pelos trabalhadores advém não só da disponibilidade que lhes é exigida sem qualquer garantia, bem como das condições económicas muitas vezes precárias (insegurança financeira e de estabilidade) que não permitem que o TT seja visto como um ganho de experiência.

Conclui-se que o maior obstáculo é a exigência por parte do mercado (clientes) de pessoas formadas e qualificadas e que isso torna difícil a tarefa de encontrar as pessoas que respondam às competências desejadas. Tendo por base a literatura penso que esta dificuldade esteja associada ao ambiente competitivo e em constante movimento que se vive atualmente.

## **CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES**

### **4.1 Conclusão**

O estágio curricular realizado na Nortempo, por forma a terminar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, permitiu que estivesse em contacto direto com o mercado no que diz respeito à área de consultoria de TT. Esta experiência ocasionou o

desenvolvimento de inúmeras competências profissionais (comunicacionais e não só), adquirindo um elevado conhecimento de como se processa o R&S na prática. Aprendi ainda a lidar com situações de pressão diante dos pedidos e necessidades de TT requeridos pelos clientes.

Depreendi por meio do confronto entre a teoria e a prática que estas se complementam na maior parte dos tópicos abordados. Antes de darmos início ao R&S, surge a ADF em virtude do papel importantíssimo que assume perante o processo, tanto na literatura como na prática (Nortempo). A primeira fase do R&S é o recrutamento, que consiste na atração de candidatos e para isso, no caso da minha experiência, utiliza-se o *e-recruitment* como prática dominante (criação e publicação de anúncios *online*, *e-mail*) bem como o recurso à base de dados, aparecendo em último lugar as redes sociais. A técnica de recrutamento a utilizar está relacionada com o posto de trabalho em questão. A segunda fase é a seleção, cujo propósito é a seleção da pessoa mais indicada para a posição. Existem várias técnicas de seleção, pelo que na literatura, valoriza-se o seu carácter preditivo, como forma de previsão do comportamento futuro da pessoa que estamos a seleccionar. No meu estágio as mais utilizadas foram por ordem decrescente de uso, a triagem curricular, entrevistas telefónicas e entrevistas presenciais de seleção individuais. A literatura chama atenção para o ponto de que devemos utilizar mais do que uma técnica de seleção. As técnicas que são descritas, e que não foram aplicadas em nenhuma situação na Nortempo, são as provas e testes.

Neste caso, o estágio foi focado na área de R&S de TT. Vários autores defendem que é um dos temas mais discutidos e que apresenta as suas vantagens e desvantagens para as empresas clientes. No TT acabamos por ter de criar/desenvolver uma base de dados que nos permita responder com a maior prontidão possível, sendo que alguns dos recrutamentos são efetuados tendo em conta ex-colaboradores e em que apenas se faz o

contacto telefónico, de modo a saber a sua disponibilidade. Na Nortempo tive a oportunidade de lidar com clientes de vários sectores de indústria, e consequentemente obtive conhecimento de vários tipos de funções.

A aplicação de um questionário (com apenas duas questões) sobre as dificuldades sentidas no recrutamento de TT e com a qual obtive 10 respostas, permitiu concluir que o maior obstáculo apontado passa por encontrar candidatos que detenham as competências necessárias para a função. A justificação foi a crescente exigência do mercado (cada vez mais) por pessoas qualificadas e formadas.

Em suma, este estágio foi sem dúvida alguma a melhor opção, dado que conduziu à otimização de muitas das minhas competências pessoais e profissionais e a oportunidade de ver como tudo funciona na prática.

## **4.2 Limitações**

Relativamente às limitações, senti no decorrer do estágio que existe, por vezes, alguma dificuldade da parte do recrutador em dar resposta aos pedidos efetuados pelos clientes. Alguns são feitos por exemplo com o intuito do trabalhador temporário se apresentar no local esperado no dia seguinte ou dois dias depois à receção do pedido. Na maior parte destas situações, nem os colaboradores “regulares” estão disponíveis. Outra limitação diz respeito à ADF, pois a informação remetida pelos clientes vem muitas vezes incompleta, dificultando o processo de procura e seleção do candidato mais adequado para a posição, e consequente perda de tempo.

Quanto aos candidatos/colaboradores, a verdade é que me surpreendi negativamente no que diz respeito ao seu compromisso e responsabilidade. A enorme falta de compromisso, penso estar associada ao facto de se tratar de TT, uma vez que não traz a segurança e estabilidade por eles pretendida. Neste seguimento o trabalho do

recrutador acaba muitas vezes por ser em vão. São validadas pessoas para as posições que desistem do processo, ou não se deslocam até ao local onde iriam desempenhar as funções combinadas. Para além disso, constata-se ainda uma grande falta de candidatos com as qualificações pretendidas.

## **BIBLIOGRAFIA**

Absar, M. M. N. (2012). Recruitment e Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 436–438.

Almeri, T. M., Martins, K. R., e Paula, D. da S. P. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *ECCOM*, 4(8), 78–83.

ASH-American Society of Health - System Pharmacists (2003), ASHP guidelines on the recruitment, selection, and retention of pharmacy personnel, *American Journal of Health-System Pharmacists*, 60:587–593.

Baylão, A. L. da S., e Rocha, A. P. de S. (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *XI Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 1, 2–15.

Boldrin, F. C. M., Heinzmann, L. M., e Uecker, G. L. (2012). Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama*, 13(1), 159–166.

Campos, M. H. R. M. (2018). Práticas de Gestão de Recursos Humanos visando o Recrutamento e a Seleção de Candidatos: Estratégias e Procedimentos Organizacionais, *Universidade Portucalense*,

Coradini, J. R., e Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 56; 61-69.

Costa, J. L., Moraes, R. R. (2008). Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção na Empresa Amazon Cook. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém*, 5(9), 33–43.

Ferreira, S. F., e Soeira, F. dos S. (2013). A importância do recrutamento e seleção de

- peessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, 04(1), 47–54.
- Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S., Maksimovic, M. (2015). Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods. *Acta Montanistica Slovaca*, 20(2), 116-117.
- Kim, Y., e Ployhart, R. E. (2018). The strategic value of selection practices: antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 61(1), 46–66.
- Knox, A. (2018). Regulatory avoidance in the temporary work agency industry: Evidence from Australia. *The Economic and Labour Relations Review*, 29(2), 190-206
- Liu, C., Wu, C., e Hu, C. (2010). Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality, *Human Resource Management*, 49(4), 619–646.
- Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, 16(2), 171–191.
- Nortempo (2019). Disponível em: <http://www.nortempo.com/conocenos> [Acesso em: 2019/10/04].
- Ofori, D., e Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 46-48.
- Purcell, J., Purcell, K., e Tailby, S. (2004). Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 705–725.
- Quintela, D. P. (2016). Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Percepção dos Avaliadores. *Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico Do Porto*, 23–24.
- Rees G., French, R. (2010). Recruitment and Selection. In *Leading, Managing and Developing People*, 170–190.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.), Lisboa: Sílabo, pp. 94-720.
- Souza, B. (2013). Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Psicologia*, 3-19.



Waldner, C. (2012). Do public and private recruiters look for different employees? The role of public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 71.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Registo no *website* da Nortempo

The screenshot shows the 'Criação de Conta' (Create Account) page on the Nortempo website. At the top, there is a navigation bar with the Nortempo logo and a 20th anniversary emblem. Below the navigation bar, a yellow banner reads 'Por favor preencher todos os campos antes de enviar'. The main content area has a tabbed interface with 'Conta' (Account) selected. The registration form includes fields for 'Utilizador (Contribuinte)\*' (User/Contributor) and 'Password\*'. Below these fields is a checkbox labeled 'Li e aceito as condições legais\*'. A red 'Criar' (Create) button is at the bottom of the form.

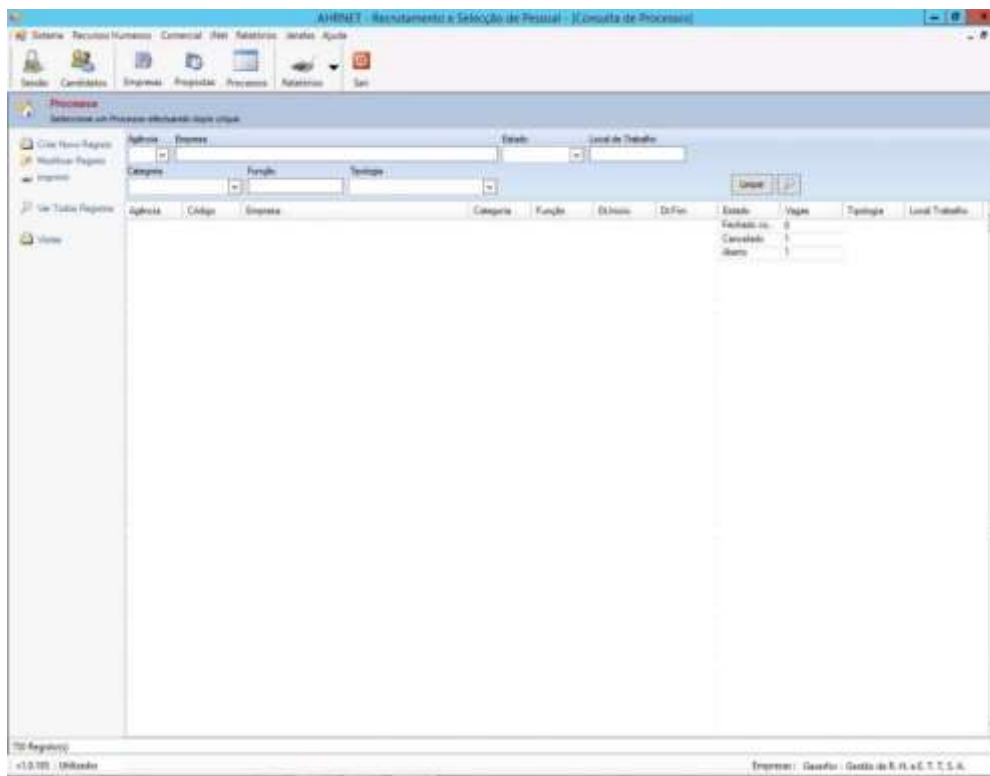
Fonte: *Website* da Nortempo

### Anexo 2 – Ofertas de emprego no *website*

The screenshot shows the 'ENCONTRA O TEU PRÓXIMO EMPREGO' (Find your next job) page on the Nortempo website. It features a search bar with a magnifying glass icon. Below the search bar, it states 'Tem 106 Ofertas' (There are 106 offers). A list of job offers is displayed, including 'Operário Fabril (M/F)', 'Operário Indiferenciado (M/F)', and 'Cozinheiro (M/F)'. Each offer includes a date and a brief description. On the right side, there is a 'Filtros' (Filters) section with dropdown menus for 'Local' (Location), 'Categoria' (Category), and 'Setor' (Sector). At the bottom of the filters section are 'Filtrar' (Filter) and 'Limpar' (Clear) buttons.

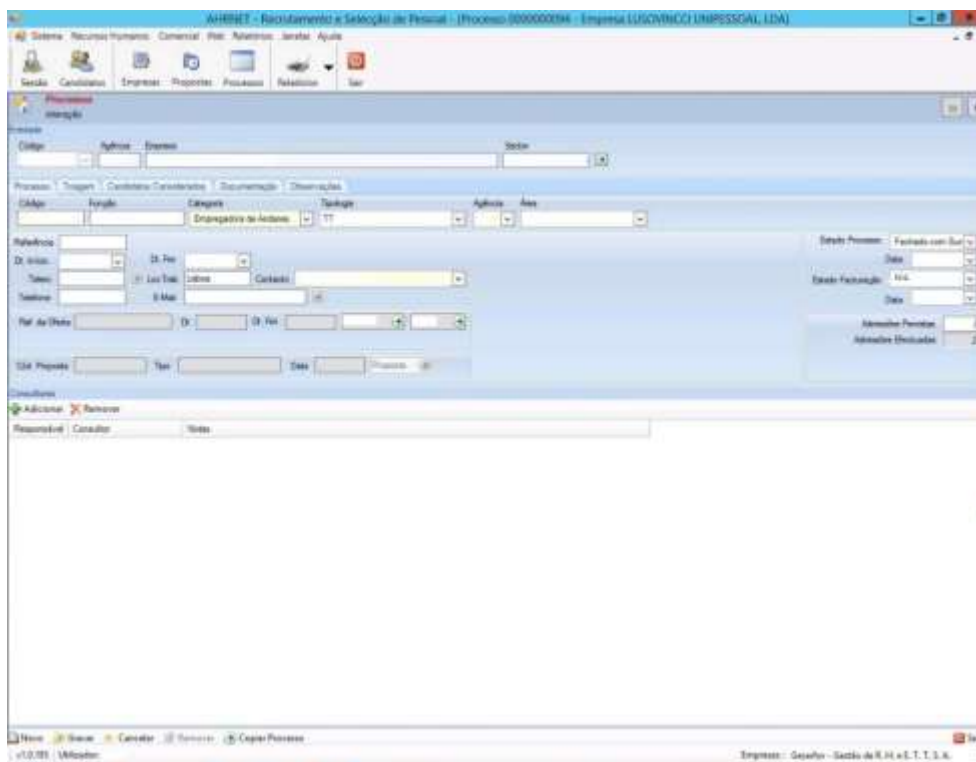
Fonte: *Website* da Nortempo

### Anexo 3 – Software Ahrnet



Fonte: Documento interno da Nortempo

### Anexo 4 – Processo de Recrutamento e Seleção – Ahrnet



Fonte: Documento interno da Nortempo

## Anexo 5 – Publicação oferta de emprego no *website* através do Ahrnet

[illegible]

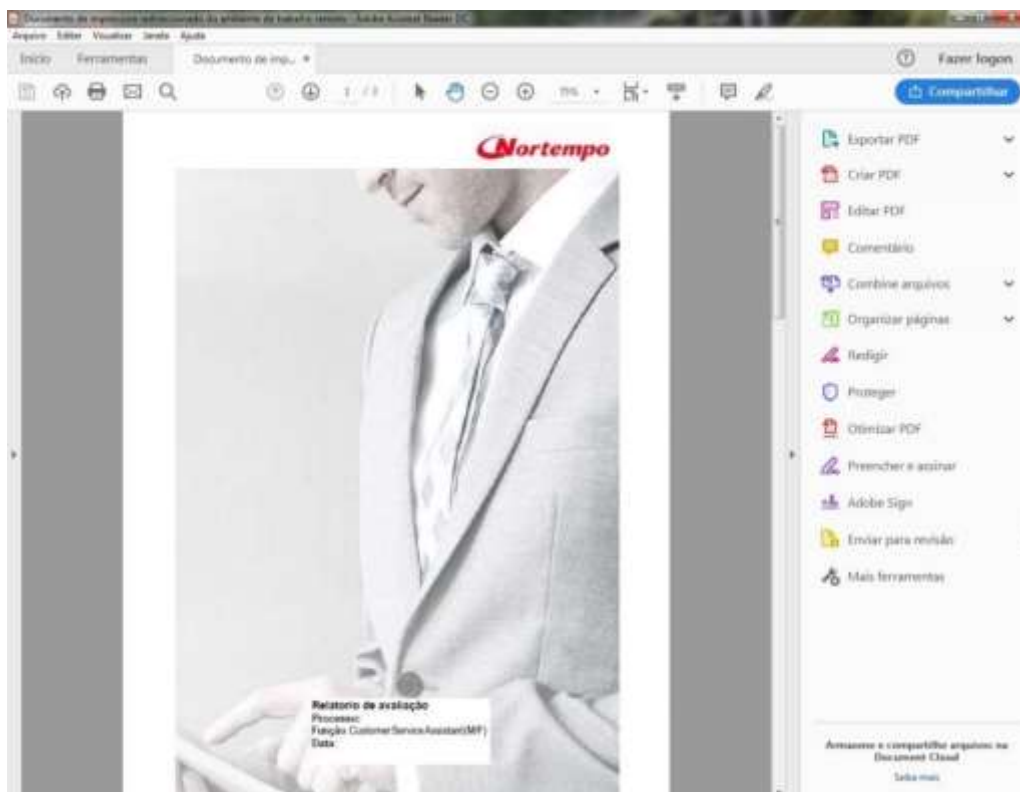
**Fonte:** Documento interno da Nortempo

## Anexo 6 – Publicação oferta de emprego no *website* da através do Ahrnet

[illegible]

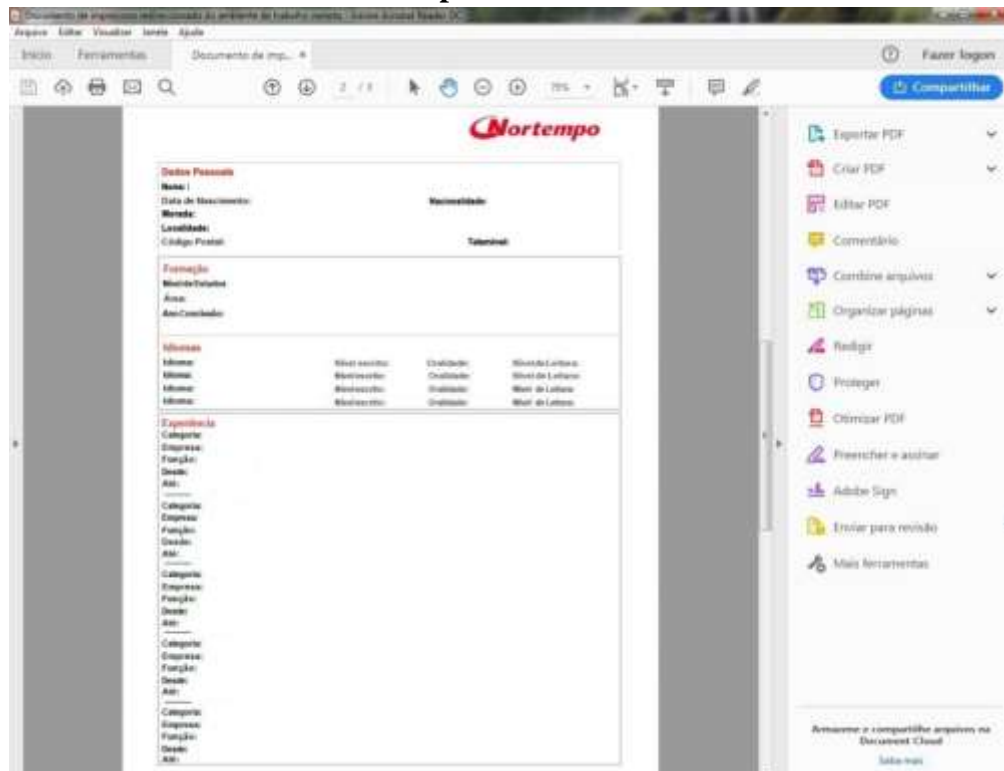
**Fonte:** Documento interno da Nortempo

## Anexo 7 – Relatório do candidato exportado do Ahrnet



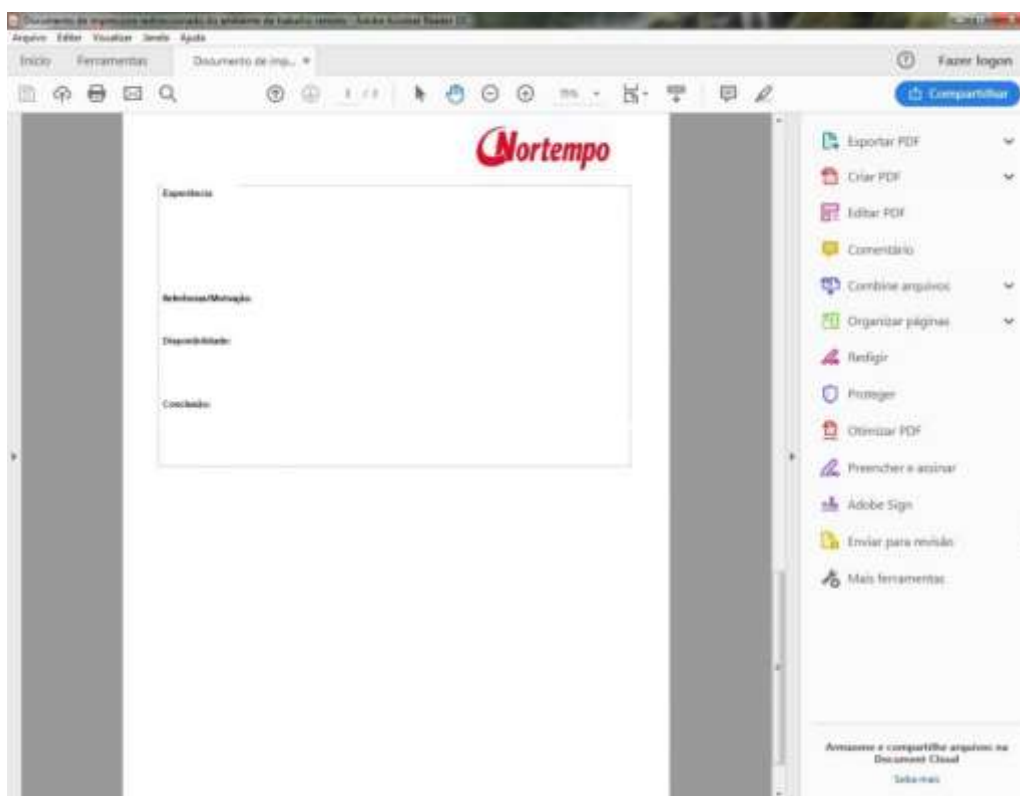
**Fonte:** Documento interno da Nortempo

## Anexo 8 – Relatório do candidato exportado do Ahrnet



**Fonte:** Documento interno da Nortempo

## Anexo 9 – Relatório do candidato exportado do Ahrnet



**Fonte:** Documento interno da Nortempo

## Anexo 10 – Folheto utilizado nas entrevistas



**Função (M/F)**

**Empresa:**

**Tarefas:**

**Produtos:**

**Horário de Trabalho:**

**Local de Trabalho:**

## Início de funções:

**Condições salariais:**

### Contrato de Trabalho:

**Pagamento:**

## Nortempo

Rua José Estevão, nº17, 1º andar  
1169-300 Lisboa  
Telefone:  
Telemóvel:  
*E-mail:*